

# 販売員監督の本質

——フィリップ・コトラー教授の所論を中心として——

田 中 由 多 加

## 目 次

- 一、問題の提起
- 二、監督における人的販売努力の適正化
  - (一) 領域計画の問題点
  - (二) 販売員の訪問道順と計画
- 三、監督における販売員の負担分析
  - (一) 販売員の時間利用の分析
  - (二) 努力水準と売上げとの関係
  - (三) 見込客を顕在化する訪問順序
- 四、動機づけの本質と販売会議
  - (一) 販売員監督の基本的な在り方
  - (二) 販売会議の意義

## 一 問題の提起

販売員の監督 (supervision) は、販売員の管理におけるフィードバック (feedback) の側面について指導

し、努力させることを目標とする。それは、セールス・マネジャーが販売員に対して、彼らの果すべきことを正確に伝達し、伝達事項完遂のための動機づけ (motivation) を実施する管理においての努力以外のなにものでもないのである。

報酬を受ける販売員の立場からいえば、監督を受けるのは、一種の義務でもあり、「因縁」(fate) とも表現されるであろう。

一般的にいて、販売員の主要な日常の業務内容は、巡回訪問 (traveling)、時間待ち (waiting)、販売 (selling) などである。だが、これらの業務に費される時間の、一日ないしは一週間または月間勤務時間中に占める割合は大きく、人口の都市への集中化、郊外への移動現象、交通・運輸の過集渋滞などの社会・経済的現象は、彼の得意先 (見込客をふくめて) への訪問業務を遅延させ、非能率を招来させている。販売員の訪問ばかりでなく、販売員の顧客側に対する精神的な控え目の姿勢がもたらす謙虚な得意先維持志向の態度は、販売員の思いきった行動を決断させることを困難にし、時間許容の限度において、時間待ちを余儀なくさせる。

前述の三つの業務以外に、食事や休憩、電話の連絡や応待などは、各種の報告書作成とともに軽視されるべき性質とはいえない。かかることは、後述の「販売員の時間利用内訳」に示されるとおり、販売員の担当領域 (sales territory) における物理的負担分析は重要性を増してきたのである。

つぎに、本稿における問題提起として、販売員の努力水準 (level of effort) と販売高 (または売上数量) との関係が考慮される。

努力水準は、一ヵ月当りの販売のための面接時間 (call time on sales) や一年間の訪問回数 (call frequency) の程度を意味する。おおよそ、販売員管理にあっては、適正な販売員規模 (sales force size) の決定<sup>11)</sup>をしたり、販売員

の評価 (evaluation) を行ったりする場合、販売のための面接時間や訪問回数は重視されるのであるが、監督の分野にあっても、これらが売上げ（厳密の意味におけるネット・キャッシュ・プロフィットやマージナル・プロフィット）に及ぼす影響はよく分析の対象となりうる。

最後に、動機づけの問題は本稿作成の上に不可欠な因子となっている。その理由として、販売員はもち論のこと、人間には生理的欲求と二次的な心理的・社会的欲求があり――それらは基本的なもののから高次のそれへと進んでゆく――、それらの欲求を適切な方法で刺激づけてゆくことが必要だといわれている。ことに販売員の業務上の性格、人間的な性格、パーソナルな諸問題の上からいっても特異な刺激を供与することにより、販売員モラルの向上をはかることができ、遂行目標に到達させることが可能なのである。

だが、販売本議の目標は、従来どおりのものでよいだろうか。販売促進と情報伝達のほかに、成員間の役割期待に対する認識と把握に焦点をあて論を進めたいと思う。

## 二 監督における人的販売努力の適正化

販売員の前向きな努力すなわち販売実現（遂行）のための活動を監督するには、販売努力を適正なものにすることが前提となる。そのためには、販売員への地域割当の合理化がはからねばならない。つぎに販売訪問のための道順や訪問時間および回数の合理化が計られねばならない。

### (一) 領域計画の問題点

販売領域 (sales territory) は、販売地域割当における最下位概念であり、順次、統合されて地区 (district) とな

り、さらに統合されて地方 (region) となる。<sup>(3)</sup>

領域計画の目的は、(一)において記述する販売員の道順と訪問時間・回数などの計画を有効にするものであり、販売員の日常的業務における物理的負担を軽減させるのである。

領域割当を適正にする方法を考えるとき、二つの観点からアプローチされる。このことは、「等しい販売可能量」(equal sales potential)と「等しい販売責任量」(equal workload)の二条件を満足させるような配慮のもとでの創造を意味する。

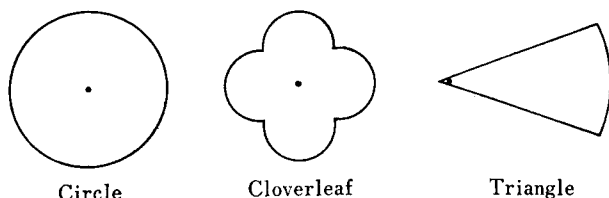
前者、すなわち、等しい販売可能量をもつ地域を創造することは、販売員に同じ所得機会 (income opportunities) を与え、販売成績に対する評価をも容易にさせる。個々の販売員が示す販売努力ないしは能力の反映は、販売収益の相違となつてあらわれるのである。まさに、等しい販売可能量は、販売員をして最善をつくさせる刺激材料となるのである。しかも、その刺激材料は、販売員が心から公平なものと思つて従うものであり、決して不服ながら従うという他発的な刺激材料としては作用しないのである。

しかし、等しい販売可能量をもつ二つの領域にあつても、地理上の面積・範囲において、かなりの格差のある場合が考えられる。広大な領域のもとでは、旅行 (巡回) 時間に負担がかかり、実質的な販売面接時間が少くて、かなりな販売努力をもつてしても、やっと狭小な領域での販売能率に接近するといった実情もあるのである。

この調整策としては、広大な販売領域の販売員に対しては、他の領域の販売員よりも多くの報酬を支払い、販売員が広大な販売地域に対して、魅力を感じるように刺激づけることが考えられる。だが販売収益の低下をどう解決するかという点に問題がある。

後者すなわち、販売領域間における販売責任量を均等化する地域の設定原理は、販売員に公正であるという印象を

〔図1〕 販売領域の形態



Philip Kotler ; Marketing Management, p. 505, 1967.

与え、とくに固定給のウェイトの大きい販売員には楽観させることにもなる。しかし、責任量が均等化されていても、販売可能量は動態的に変化してゆくので、歩合給のウェイトの高い販売員は強い関心をよせざるを得ないことになる。従って、こうした場合の調整策は、報酬に差率を設けること——高い販売可能量の地域には低率を、低い販売可能量の領域には高率を——が必要となる。また、高い販売可能量の領域には、より能力のある販売員ないしは先任者を配置する配慮が必要となる。<sup>(5)</sup>

つぎに、販売領域の外形的な問題すなわち形態 (shape) の問題について考察しよう。フィリップ・コトラー教授 (Philip Kotler) は、販売領域は郡 (county) や州 (state) の如き、小さい行政単位の結合によって、形成されたものであり、それらの自然的障壁の位置、隣接地域との適合性、輸送の妥当性などを考慮して併合されるとする。また、多くの企業がある領域形態を設定しようとするのは、適用される領域範囲のコストや精神的な安易さ、販売員の満足感にも影響を与えるものだとする。<sup>(6)</sup>

図1に示された三つの形態は、円型、クローバーの葉型、くさび型の領域形態を示すものである。

第一に最も単純な領域構成は円型である。この領域は、販売員が巡回する際に、最小限度のもどり時間 (backtracking) ですませうる計画をたてることができ、また、特別の旅行に出發しても、どの顧客よりも、あまり離れていないという利点がある。

第二に、クローバーの葉型の領域形態は、巡回費用を少額にし、旅行計画を単純化しうる形態だといわれる。なぜならば、どの顧客も遠くに存在せず、領域限界が明確になっているからである。

最後に、くさび型の領域形態は、中心部の重要都市から放射状に広がっていて、単独での販売員のオーバーワークを回避する場合によく用いられる。

利点は、販売員相互の間で、都市部と田舎との顧客に対する訪問に、バランスをとらせることである。反対に短所として、販売員と顧客のうちのあるものとの距離を遠くさせることであろう。

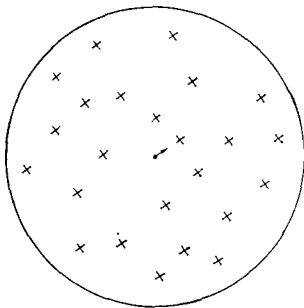
## (二) 販売員の訪問の道順と計画

販売員に領域が割当てられると、期待される勤務時間が有効に費われているかどうかの問題、別の表現をすれば、旅行や待ち時間に、いたずらに多く費され、肝心の生産的な面接販売時間が短くなっているかという時間負担の問題がある。会社側は、販売員が自分たちの時間を費す最善の判断者だと考え、また、顧客の求める販売時間を販売員以外のものが予見することは無理だとも考え、また、たとえ、販売員の時間を調整するにしても、相手の事情を最もよく理解している販売員以外には調整することは不可能だと考えている場合が多い。

販売員が行う正規の訪問の道順とその計画が、企業利益に結び付くことは多くの識者の肯定していることである。また、これが知的に、そして能率的になされたならば、多くのもどり時間、旅行時間、待ち時間を除去してくれることに役立つであろう。

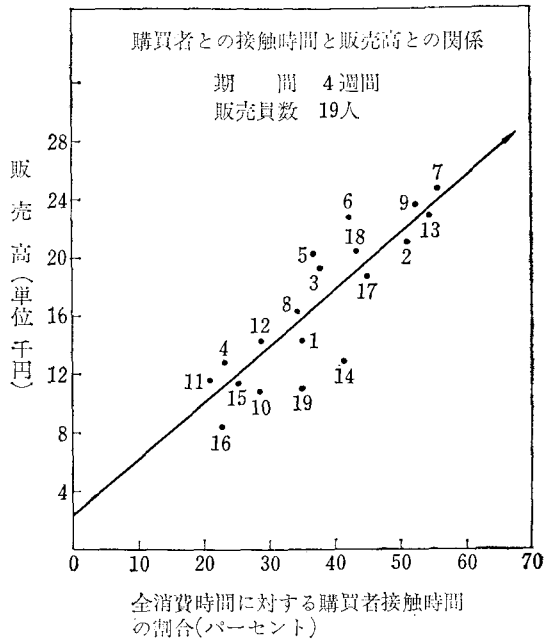
次に示す図2の「消費時間と注文獲得の相関図」は、販売員の購買者に対する接触時間と販売高との関係を示したものであるが、販売員の全消費時間に対する購買者接触時間の割合は、販売高と正の相関関係をもつようである。

〔図 3〕 旅行距離を最小にする道順の問題



Philip Kotler ; Marketing Management, p. 506, 1967.

〔図 2〕 消費時間と注文獲得の相関図



〔出所：『利益を求めるマーケティング』ダグラス・P・ゴールド著、168頁、片岡・木村共訳、東洋経済新報社〕

かし、図 3 においてみるように、×印の顧客の地理的位置は、全く不規則的な所在であり、顧客相互間の距離も不定である。従って、これら顧客の訪問順位を一連的に決定しても、換言すれば、巡回上、どの道順が最も有効であるかは、あまり明白ではない。もち論、この問題は、販売員自らが決定すべき問題であるのだが、監督者の立場にあるセールス・マネジャーは、実際に行動した販売員の日報その他の書類を資料として、負担時

結局、正しい訪問の道順を計画して、顧客との接触時間を増すよう監督をするのが、売上げ増を招く有力な方途であることを示唆する。

### 三 監督における

#### 販売員の負担分析

販売員が顧客を訪問する場合、その担当領域内における旅行距離、総旅行時間あるいは総旅行費用を最小ならしめる割当が望ましいことを前章で考察した。し

間の分析をすることにより、監督をすることができる。第二章では、かかる問題が考察される。

〔表 1〕 販売員の時間利用内訳 (単位 分)

| 販 売 員                 | 5 日 間 の 要 約           |      |               |                    |         |
|-----------------------|-----------------------|------|---------------|--------------------|---------|
|                       | 巡回時間<br>(食事時間<br>を含む) | 待ち時間 | 購買者との<br>接触時間 | 事務所、<br>その他の<br>時間 | 合 計     |
| 第四の販売員                |                       |      |               |                    |         |
| 10月3日                 | 167                   | 35   | 155           | 258                | 615     |
| 4日                    | 124                   | 5    | 165           | 235                | 529     |
| 5日                    | 184                   | 42   | 133           | 68                 | 427     |
| 6日                    | 110                   | 18   | 25            | 195                | 348     |
| 7日                    | 191                   | 47   | 56            | 237                | 531     |
| 5日間の合計                | 776                   | 147  | 534           | 993                | 2,450   |
| 全消費時間に対する割合(%)        | 31.67                 | 6.0  | 21.79         | 40.53              | ≒100.0  |
| 1週40時間とした<br>場合の割合(%) |                       |      | 22.25         |                    | (2,400) |
| 第九の販売員                |                       |      |               |                    |         |
| 10月3日                 | 568                   | 107  | 170           | 44                 | 889     |
| 4日                    | 186                   | 67   | 394           | 145                | 792     |
| 5日                    | 430                   | 69   | 308           |                    | 807     |
| 6日                    | 319                   | 68   | 398           | 15                 | 800     |
| 7日                    | 375                   | 66   | 113           | 15                 | 569     |
| 5日間の合計                | 1,878                 | 377  | 1,383         | 219                | 3,857   |
| 全消費時間に対する割合(%)        | 48.69                 | 9.77 | 35.85         | 5.67               | ≒100.0  |
| 1週40時間とした<br>場合の割合(%) |                       |      | 57.62         |                    | (2,400) |

出所：『利益を求めるマーケティング』166頁，片岡・木村共訳，  
東洋経済新報社。



## (一) 販売員の時間利用の分析

販売員の時間利用（負担時間）の内訳を示した表1はトランドル・コンサルタント社の作成によるもので、これは、第四と第九の二人の販売員の五日間にわたる巡回時間、待ち時間、バイヤーとの接触時間、事務所その他の消費時間を明確にし、全体の勤務時間に占める割合を算出して相互比較したものである。監督者は、両名の前記四項目にわたるパーセントを比較し、可能な修正を見出すことができれば適切な方法をもって、改善指示を与えるものである。

この表で、第四の販売員についてみると、事務所その他の消費時間の全消費時間に対する割合は、四〇・五三パーセントで、第九の販売員のそれは五・六七パーセントである。特記すべき大きな理由のない限り、最も大切なバイヤーとの接触時間の全消費時間に対する割合、すなわち、第四の二一・七九パーセント、第九の三五・八五パーセントの方にシワ寄せされているものと考えられる。

この表からみても、分析自体は簡単であり、これによって、販売領域内の顧客数と規模（大いさ）を増減するため、販売領域を修正することも可能となる。

## (二) 努力水準と売上げとの関係

一カ月間、一定の顧客に対して、五時間以内の販売努力をもって接触してゆき、それを二カ月、三カ月と継続して、各月の売上げに及ぼす変化率（パーセント）をみてゆく。

いま、さきの五時間以内の努力水準を五時間より九時間に引き上げ、さらに九時間以上にしてやってみる。次の表2は、各種販売努力の結果を売上げ変化率の推移において捕そくしたものである。

〔表 2〕 販売努力による売上上げ量の変化

| 努力水準         | 努力期間内にみせた変化パーセント |     |     |
|--------------|------------------|-----|-----|
|              | 一カ月              | 二カ月 | 三カ月 |
| 月当り<br>五時間以下 | ○                | ○   | 八   |
| 月当り<br>五―九時間 | 一〇               | 三一  | 五三  |
| 月当り<br>九時間以上 | 二五               | 四〇  | 四〇  |

〔コトラ―教授、前掲書、五二五頁〕

この表でみる限り、月九時間以上の努力はあまり効果がみられないようである。最善の訪問ノルマとして考えられるものは、少くとも五ヵ月間、月間当り五―九時間の販売努力である。ここで注意されねばならないことは、パーセントの数字の差が十分に吟味され、期待収益と各種の販売努力水準における費用が計算に入れられて、はじめて、明確な結論がえられるということである。

次に掲げる言葉は、訪問ノルマ (call norms) 設定の目標と意義を述べたものとして注目されよう。

「販売の訪問時間が及ぼす効果は、増加された訪問回数に対する購買者態度、販売員能率、競争販売員の行った訪問時間などに依存する。さらに、訪問時間は、販売効果の点で、迅速というよりも、むしろ遅延化してあらわれる。顧客は、三回、四回の販売訪問をうけた後でさえも、確信的なものがあるか、必要性にせまられて、はじめて、注文にかかるものである。訪問ノルマは、必要物というよりも、むしろ、『道標』として望ましい。管理者は、ある特種の状態での適正なものとしてではなく――特定の顧客型態に対して、長期間、普通の販売員により――むしろ、どのような経済的かつ理想的な時間投資が適正であるかを示唆するため、訪問ノルマを公式化するのである。」<sup>(8)</sup>

企業は、一応の適正訪問ノルマを、時間においてか、回数において設定してゆく配慮を必要とする。これが行われてこそ、監督は可能となる。それは、適正な販売力規模の決定において必要であつたように……。まさに、訪問ノルマ設定は監督業務遂行のための前提的要件だといえよう。

## (三) 見込客を顕在化する訪問順序

(二) 節の分析における販売対象としての顧客は、従来より取引されてきた継続的な既存顧客であるとか、あるいは、見込客であるとかの区別がなされたものではなく、一樣にこれを考えたものである。そして、いかに顧客に対して、時間を割愛してゆくかの問題に分析の焦点が置かれている。

本節では、将来、顧客予想のたてられる見込客と、過去の時点で、購買経験をもつ現在の顧客とのどちらに、優先的に訪問努力が払われるかという問題ではなく、また、(二) 節のように、どれだけの時間を顧客にさくべきかの問題でもなく、どのような見込客を優先的に開拓してゆくのが望ましいかという、見込客範疇における順序づけの問題を対象とする。

一般に、見込客の開拓、すなわち、見込客を顕在化させるには、かなりの期間を必要とするのが常識であるし、「顕在化」なるアウトプットを招来しないうちに、販売努力が徒労に帰す場合も多く、ことに、歩合給の場合には、多くの努力は、そのロスをさけて、継続取引の対象顧客に偏向されがちである。

見込客に対する予想収益率の大小が、見込客相互間における努力優先性を決定するという立場から、次の公式が設定される。

$$R_i = \frac{P_i V_i - C_i}{C_i} \quad \text{m}$$

m, n, p

$R_i = C_i$  なる訪問投資の、 $i$  位の見込客に対する予想収益率

$P_i = C_i$  なる訪問投資により、 $i$  位の見込客が顧客たりうる確率

$V_i = i$  位の見込客取引における低目に見積られた価値 (利益金額で示される)

$C_i = i$  位の見込客を顧客にかえる予想費用

従つて、 $P_i V_i$  は、 $i$  位の見込客取引の予想低位見積り価値を示し、それから  $C_i$  すなわち、 $i$  位の見込客を顧客にかゝる予想費用を減じたもの、すなわち  $P_i V_i - C_i$  は純予想価値 (net expected value) となる。ここに、 $P_i V_i - C_i$  を  $C_i$  で除したとき、予想収益率が求められるとする。いま、予想収益率が二〇%と算出された見込客と、一〇%と算出された見込客のどちらに對し、優先的に攻撃をかけるかといへば、前者だということになる。

だが、コトラー自らが称するように、この公式は、見込客順位づけの一応の目安とはなりうるが、絶対的ではない。「いまもし、同じ訪問投資額が期待されていると仮定して、確率〇・八で五千ドルの見込客を追求するか、確率〇・二で二万ドルの見込客を追求するか、どちらがよいだろうか」<sup>(4)</sup> という点よりも、それを知ることができよう。

従来、「七五パーセントの積極性のある顧客と、二五パーセントの見込客といった訪問区分を用いるべきである。……三回の訪問をしたのちに、なんらかの成果があげられないときは、その得意は、ターミナル・マネジャーないしは地区マネジャー、そして自分自身によつて検討さるべきである」というような販売員に対する道標は、必ずしも正確とはいえない。だが、この点、コトラー教授の予想収益率をもつてするアプローチは、新規顧客の頭在化に必要な販売努力とその順位づけを科学的 (計数的) に、かつ、販売高と費用との関連をみて、割り出そうと試みたものであつて、飛躍性がうかがえる。

#### 四 動機づけの本質と販売会議

販売員のうち、自ら積極的に最善をつくす少数の人たちを除外すると、大部分の販売員は、マネジャーの個人的な動機づけと望ましい業務水準への刺激づけを期待している。

動機づけ (motivation) は、販売員のモラル (士気、morale) や販売成績などのいわゆる販売成果 (sales

achievement)の發揮および維持を目標とするものである。

販売員自身が、動機づけを切望している事態にあつて、マネジャーの監督はいかにあるべきかを考察しよう。

### (一) 販売員監督の基本的な在り方

現代の新しい監督の仕方は、監督をうける販売員の欲望ないしは必要性(needs)を明確にして、それらを充足させるための刺激づけをする方法を編み出してゆくことである。

販売員活動を、暖かくそして好い雰囲気の中に進行させることは、その基底にマネジャーの適切な一連的監督が存在するからであり、監督自体がムードづくりに逆行するかのような感じを販売員が抱くことは、マネジャーとしてさげねばならない。

販売活動の体系を考察すると、そのアプローチは多く、

- (イ) 販売活動の「共通的・一般的な諸特性」を把握しようとするトレイト・アプローチ(trait approach)
- (ロ) 販売業務を業務内容に分類し、それぞれのタイプについて比較考察してゆくタイプ・アプローチ(type approach)

(ハ) 販売員行動をインプットとし、販売成果をアウトプットとして、購買行動や販売政策をパラメーターとみるシチュエーションナル・アプローチ(situational approach or input & output system)などをあげることができる。<sup>14)</sup>

これら諸法の適否については、兼子・東岡教授により批判されているが、本稿では省略する。

コトラー教授は、自己のアプローチについては明言してはいない。ただ、販売員の職務の性格(nature of job)、

人間性 (human nature)、個人的問題 (personal problem) の三項目<sup>(14)</sup>について、他の労働力配置とは相違する販売員の特質を語っているに過ぎないし、これらの特質と論理内容の関連性は、別に明示されてもいないのである。

ところで、人間の欲求は、基本的な第一次欲求より、高次の心理・社会的欲求に移るといわれているが、

- (イ) 基本的な生理学的欲求
- (ロ) 安全と安定の欲求
- (ハ) 所属ないし社会欲求
- (ニ) 地位ないし尊敬の欲求
- (ホ) 自己実現の欲求<sup>(15)</sup>

という発展段階もその一つのあらわれである。

たとえば、(イ)の「安全と安定の欲求」を刺激する方法としては、固定給制を新設したり、歩合給を加味したりすることも、一つの方法であり、退職金制度を充実ないしは新設することもこの一方法である。

また(ハ)の「所属ないし社会欲求」を刺激する方法としては、販売員に対して、彼らの販売した商品や給付したサービスが、社会的に喜ばれ、また所属企業からも感謝されていることが知らされなければならない。

以上のような考え方からすれば、当然その監督の基本的なあり方は、企業中心というよりも、販売員中心の監督でなければならないし、販売員の欲求刺激(充足)効果の方法も、免職・左遷などという恐怖志向のものではなく、自発的に仕事に対して積極化させ、勇気づける方法が選ばねばならない。

したがって、人間性を無視した強引な督励策は許されないし、精神的・身体的に過度にわたる報告書類の提出要求もさほど効果を發揮しない。

## (二) 販売会議の意義

販売行為 (sales performance) は販売成果に敏感に作用する。

大きな能率の期待可能な管理を、販売員自らがシビアに管理できれば、監督は不要とも考えられる。しかし、大部分の販売員は、いわゆる自己管理 (self-control, self-management) も必要であり、同時に監督者による監督も受けねばならないであろう。

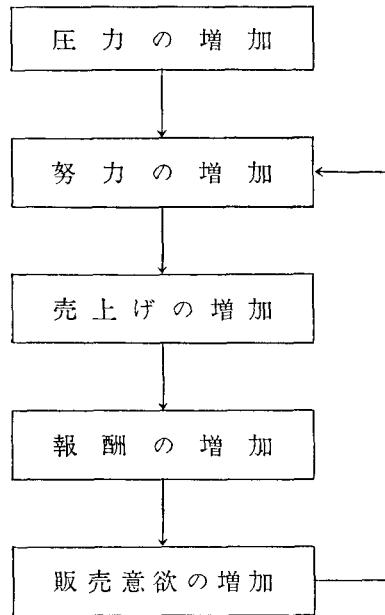
監督者は、販売員に対して、「賞賛」し、「推薦」し、「社会的容認」や「尊敬」や「心遣い」などを与えなくてはならない。また、

- (イ) 個人的な接触
- (ロ) 社内報、パンフレット、ハンドブック
- (ハ) 手紙
- (ニ) 販売会議
- (ホ) セールス・コンテスト
- (ヘ) 販売手引、販売文書などの印刷物
- (ト) その他

の方法もあわせて行われねばならない。

そして、これらの方法は、広範囲にわたって行われてきた。このことは、「販売員を鼓舞する方法の実例が、一九五四年の全国産業会計報告におもしろく書かれている。この研究調査には一六社のメーカーの販売部長が、どのようにして、販売員を鼓舞するかを報告したものである。一一六七社のうち、五三社は金銭的以外の方法によってこれ

〔図 4〕 動機づけの効果的システム



を行なっている」というハンセン教授 (H. L. Hansen) の言葉よりも理解しよう。

販売員を刺激づける (stimulating) 方法は、「金銭的なもの」と「非金銭的なもの」に大別されよう。前者は、直接的に報酬に連けいする性格をもち、後者は「精神的報酬」すなわち「間接的報酬」である。

コトラー教授は、管理者の圧力 (pressures) が機宜に適して、販売員に加えられることが、販売員が圧力を感じるの、

- (イ) 自分の成績が与えられたノルマ以下の場合
- (ロ) 競争者が自分以上の成績の場合
- (ハ) 監督者が追求する (interrogates) 場合

などに多くみられる。また、管理上の武器は、販売員の業務を完結させるパワー (power) であり、そのパワーを販売員の側から要求してゆくこともあるのだとする。<sup>109</sup>

そして、有効的な動機づけのシステムは図 4 の原則に沿っているという。<sup>110</sup>

そこで、コトラー教授は、販売成績向上のための刺激づけのために行われる諸方法を、表 3 において掲げるように列挙し、それぞれに評点を付し、重要度の大小をあらわした。これによると、圧倒的に強いのは、「基本給計画」で



〔表 3〕 販売成績を向上させるセールスマン  
刺激づけのインセンティブの効果

| 要 素 項 目                | 評 点 |
|------------------------|-----|
| 基 本 給 計 画              | 100 |
| セ ー ル ス ・ コ ン テ ス ト    | 58  |
| ボ ー ナ ス 支 給            | 55  |
| 親密性のある形式ばらない監督者        | 44  |
| 科学性のある販売割当と地域割当<br>の計画 | 34  |
| 褒 賞 と 推 薦 状            | 23  |
| 販 売 会 議                | 18  |
| 利 益 配 分 計 画            | 17  |
| 福利厚生——退職金・病院など         | 14  |
| 有 給 休 暇                | 11  |
| 提 言 制 度                | 2   |
| 苦 情 処 理                | 1   |

Philip Kotler: Marketing Management

あり、中間的に強味を発揮しているものは、「セールス・コンテスト」や「ボーナス支給」、「親しみの感じをもつ監督者」、「科学的な販売割当や地域割当の計画」となっており、これらに対し、「提言制度」や「苦情処理」などの制度はきわめてレイティングの小さいことを示している。

そこで、販売会議 (sales convention) について考察しよう。前掲の表3にみられる限り、販売会議の他の動機づけ諸方法における地位は、相対的にみて大きくはない。わづか一八点にすぎず小さい。しかし、「同様の経験をもつ販売員が集って、問題を提起し、分析し解決方法を求めようとする」販売会議の本来的な意義はきわめて重要といえよう。

すなわち、販売会議は、「上意下達」ないしは、単なる部内の打合せの連絡的な会合 (meeting) とは異なっており、販売会議の販売員に与える利益、企業に対する貢献度は大きいのである。

おおよそ、現代企業における販売員管理は、単なる一対一の状況での管理にもまして、複数販売員を対象とするいわゆる販売員集団の人間関係管理を必要とする。販売員集団の構造において、とくに注意すべきものは、コミュニケーションと役割 (role) の構造問題であるといわれるほどである。なぜならば、販売員とくにアウト・サイドの場合、販売員相互の接触時間はきわめて短く、また離退職率も高く、したがって流動性は高率である。これらの事情

は、販売員相互間のコミュニケーション構造化と役割構造化を遅延化し不安定たらしめる。

また、販売員相互間の作用・反作用の系列、つまり相互作用 (interactions) は反復されることが少くて、いわゆる「相互作用のパターン化」をみないというのが普通である。このパターン化は当然、販売員相互間のいわゆる横の系列だけではなく、縦の関係としての管理者と販売員との間にも生じるのであるが、現象的に困難なパターン化を現実化するためにも、販売会議の効果をどのように視るかが重視されるのである。

従来より考えられてきたように、販売会議が販売員ならびに管理者の能力を高める——販売成績向上を目標におく——集団指導の形態としての訓練方式だとみることは、古くから専門家やマーケティング学者により是認されていたのであるが、それより一步前進を意図して、販売会議の効果をどのように認識するかをキー・ポイントにして、「相手成員が流動する」ために「相手成員の行動予測と実際の間げきを縮小する」機会を豊富にしてゆこうとする努力が必要となる。

他方、販売会議が役割期待 (role expectation) とどのような関係にあるかをみる場合、販売員より管理者に対しての期待、販売員より他の販売員に対する期待、管理者より販売員に対する期待などを中心におかねばならないであろう。販売員と管理者は販売会議の構成メンバーであり、ともに会議における共通的な論議内容から相手の意志を注意深く聴くこともでき、役割期待の内容をキャッチすることも可能である。販売会議を手段として、役割期待の内容を相手成員より探究してゆくことが必要である。

最近、顧客とくに見込客側よりの販売員に対する知覚 (perception) が、販売員活動効果の重要要素と見なされてきた<sup>29)</sup>。また、販売員は、見込客側の販売員に対する行動期待の内容を察知する能力も要望されている。販売員管理には、かかる目標の達成のための適切な教育訓練方式が望まれるのであるが、販売会議においては、第一線販売員の当

面した経験の事実が、他の販売員や管理者に対する刺激となるよう、これらを有効的に会議メンバーに認識させることが大切である。

見込客の反応に生起するフィードバック (feedback) にこたえて、販売員のコメントは修正されてゆかねばならない。かかる技術は、役割演出により可能となるが、すぐ様、ロールプレイング (role playing) によって、かかる能力開発を狙うよりも、販売会議の席などを利用するビデオ・テープ・レコーダー (video-tape-recorders) の使用が、販売員の能力開発——見込客へのコメントについての衝撃 (impact) を評価する——に役立つであろう。

要は、これらの諸問題を認識して、正しい計画を樹立し、販売成績に直結する販売会議よりも、販売員の相互作用のパターン化と役割構造の安定に志向する販売会議が、個別企業に歓迎されるものと信じている。

注(1) 拙稿「人的販売管理論の一考察」二二六頁、早稲田社会科学研究所、第二・三合併号、昭和四十三年三月一日発行。

(2) 拙著「販売員の管理」四十頁、同文館、昭和三十七年。

(3) Philip Kotler, Marketing Management, 1967, p. 503.

(4) Ibid, p. 503.

(5) 本稿は題目の示すとおり、マネジャーの販売員に対する監督業務について論ぜられる。販売員に対する領域の割当やその計画の問題は、一面では、別の個所において述べられるのを正当としようが、これを監督業務の前提業務として考察した方が解明しやすいものとして、監督問題のなかに包含した。

(6) Philip Kotler, Marketing Management, 1967, p. 504.

(7) Still & Cundiff, Basic Marketing, 1964, p. 537.

(8) Philip Kotler, Marketing Management, 1967, p. 525.

(9) 拙稿『セールスマン』一九七二〇一頁。出牛編「マーケティング論」ダイヤモンド社、一九六八年。

- (10) Philip Kotler, *Marketing Management*, 1967, p. 526.
- (11) Ibid., p. 526.
- (12) Ibid., p. 527.
- (13) 兼子・東『販売員の適正と販売活動の管理』二二六頁、「マーケティングの心理学」第五巻、ダイヤモンド社。
- (14) Ibid., p. 527.
- (15) 藤田忠「経営における人間関係」八五～八六頁、『経済と政治の心理』。
- (16) Philip Kotler, *Marketing Management*, 1967, p. 528.
- (17) Ibid., p. 528.
- (18) 兼子・東『前掲書』二二五頁。
- (19) 同上書、二二六頁。
- (20) Frederick E. Webster, *Interpersonal Communication and Salesman Effectiveness*, *Journal of Marketing*, Vol. 32 (July, 1968), p. 9.